

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ULISSES FERNANDO DE MORAES RODRIGUES

SUCESSÃO E O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS LIDERANÇAS NAS
ORGANIZAÇÕES

CURITIBA
2015

ULISSES FERNANDO DE MORAES RODRIGUES

SUCESSÃO E O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS LIDERANÇAS NAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado como requisito parcial a obtenção de certificação no MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Simone Cristina Ramos.

CURITIBA
2015

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar se as organizações inseridas no mercado brasileiro atual atuam de forma estratégica no planejamento e desenvolvimento de ações relacionadas à sucessão e ao desenvolvimento de futuras lideranças. Assuntos como gestão estratégica de talentos, planejamento sucessório, desenvolvimento e investimento em líderes foram aqui abordados como suporte teórico para a discussão deste artigo. Foi aplicada pesquisa quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, que foi estruturado com perguntas fechadas. O público alvo foram profissionais atuantes em diversos segmentos. Os resultados obtidos demonstram a falta de preparo das organizações em relação ao tema, falhas no planejamento, desenvolvimento e na mensuração dos resultados destes programas e a consequente falta de colaboradores aptos a assumirem desafios maiores em posições consideradas críticas para a organização.

Palavras-chaves: Talentos, Gestão de Talentos, Sucessão, Liderança.

ABSTRACT

This article aims to investigate whether organizations inserted in the current Brazilian market act strategically in planning and development of actions related to the succession and development of future leaders. Issues such as strategic talent management, succession planning, development and investment leaders were addressed here as a theoretical support for the discussion of this article. Quantitative research was applied, using as a data collection tool the questionnaire, which was structured with closed questions. The target audience were professionals working in various segments. The results demonstrate the lack of preparedness of organizations in relation to the theme, failures in planning, development and measurement of the results of these programs and the consequent lack of employees able to take on more challenges in positions deemed critical to the organization.

Keywords: Talent, Talent Management, Succession, Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS	7
2.2 A RELEVÂNCIA DO TEMA SUCESSÃO	8
2.3 INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	9
3 METODOLOGIA.....	11
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	12
4.1 OS RESPONDENTES.....	12
4.2 AS EMPRESAS.....	13
4.3 AS AÇÕES E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	22

1. INTRODUÇÃO

Com a alta concorrência, a instabilidade e a imprevisibilidade do ambiente de negócios não é aconselhável que as organizações considerem a questão sucessória apenas como reposição de pessoas em vagas. O tema da sucessão é mais amplo e consiste em examinar adequadamente o nível de prontidão dos profissionais de uma organização para assumir desafios de natureza mais complexa e garantir o provimento de pessoas preparadas para as posições consideradas essenciais e críticas ao sucesso do negócio.

O desenvolvimento de programas de sucessão e lideranças tem tropeçado na impaciência das organizações com os investimentos de longo prazo nestes tipos de programas, com a ânsia que se tem por resultados imediatos e com a dificuldade de mensuração de resultados pelas áreas de Recursos Humanos, porém qualquer pessoa que assuma uma posição de liderança precisa de desenvolvimento e estudos constantes, pois isso será primordial para garantir a eficiência do negócio e também transmitirá aos profissionais da organização um compromisso de longo prazo com a carreira dos mesmos.

Diante deste contexto, justifica-se este estudo pela necessidade das organizações em estabelecer políticas e processos para planejar a sucessão de líderes com o desenvolvimento adequado dos profissionais que irão ocupar estas posições.

Foi delineado como objetivo para este artigo verificar a real preocupação das organizações em relação ao tema da sucessão e do desenvolvimento de futuras lideranças com a existência de ações ou programas de desenvolvimento para que os ocupantes destas posições possam sustentar a organização de forma adequada ao longo da sua existência e das gerações.

Neste artigo serão apresentadas a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados em relação ao que foi identificado junto a profissionais sobre o tratamento deste tema nas organizações, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será abordada a importância da organização atuar de forma estratégica em relação aos seus talentos, tratará sobre a relevância do tema da sucessão e do investimento em ações e programas de desenvolvimento de lideranças.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS

A gestão estratégica de talentos envolve a prática de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e para a construção de uma nova arquitetura de recursos humanos que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alto desempenho (COLLINS; MELLAHI, 2009).

A maioria das empresas está bastante longe de dispor da avaliação de talentos de que precisa. Um processo confiável deve servir de base para a alocação de oportunidades, remuneração e desenvolvimento. A avaliação de talentos, ou avaliação de potencial como também é chamada é diferente da avaliação de desempenho tradicional. Ela envolve a identificação dos talentos que apresentam melhores e piores desempenhos e pressupõe a definição sobre o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Já em relação ao desenvolvimento destes talentos, destaca-se a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de treinamento formal, seja ele externo ou interno; práticas de troca de conhecimento entre funcionários; participação em projetos desafiadores, *feedback* constante, a aquisição de novas experiências através de *job rotation* e a figura de um tutor que é o responsável pelo monitoramento e aconselhamento no dia-a-dia do programa. (Rittner, 1994).

Promover pessoas com rapidez excessiva pode destruir a responsabilidade e proporcionar menos aprendizado do que o necessário para ocupar determinada posição. Por outro lado, promovê-los muito lentamente detém o ritmo do desenvolvimento. Outro aspecto que precisa ser acompanhado com muita seriedade, segundo Rittner (1994) é o nível de expectativa, pois o ritmo de progresso e oportunidades futuras que não sejam realistas pode, mais cedo ou mais tarde, constituir-se em elementos de uma frustração dificilmente reversível, reafirmando a necessidade dos participantes durante todo o desenrolar do programa receber avaliações frequentes e claras em relação ao seu desempenho.

A organização que atua de forma estratégica em relação aos seus recursos humanos age de forma pró ativa na identificação e formação de novos líderes para que a sucessão de profissionais em posições críticas, pois é este que garantirá o atingimento das metas estabelecidas.

2.2 A RELEVÂNCIA DO TEMA SUCESSÃO

O tema da sucessão é relevante porque a sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais aptas para assumir posições críticas abertas pela saída de seus atuais ocupantes (ROTHWELL, 2010). Segundo CHARAN (2012, p. 1) vivemos em uma época que a demanda por liderança excede em muito a oferta. Os programas internos de treinamento e outros programas de desenvolvimento das organizações não estão conseguindo manter o fluxo total, tornando necessário procurar talentos fora das organizações.

BICHUETTI (2011, p. 135) destaca que a organização deve incluir, como política da área de recursos humanos, o investimento em programas de identificação e desenvolvimento de sucessores para todas as posições gerenciais e também aquelas de cunho técnico mais especializado. A saída de um desses profissionais, sem o respaldo necessário, causará danos a organização, pois seguramente atrasará algum projeto em andamento, além de exigir investimento na contratação de uma empresa de seleção de profissionais, promoção de pessoal ainda não

preparado para assumir maiores responsabilidades, além de causar outros problemas tangíveis e intangíveis.

Em toda organização são as pessoas as responsáveis por desenvolver, implantar e sustentar as vantagens competitivas e neste cenário o plano estratégico da área de recursos humanos deve relacionar as posições chaves para as quais será necessária sucessão (BICHUETTI, 2011), portanto toda improvisação em relação a este tema deve ser descartada. Segundo BERGAMINI (2009) é necessário tomar medidas que levem aos melhores resultados quanto à escolha, preparação, treinamento, bem como na avaliação e no aproveitamento das habilidades potenciais dos seus líderes em desenvolvimento.

FERNANDES (2013) destaca que para a sucessão ser trabalhada adequadamente, é importante que a organização trabalhe a ideia de fluxo, ou a preparação e sucessão em todos os níveis ou posições críticas ao sucesso do negócio. A abrangência do processo sucessório é determinada pela criticidade das posições, onde são consideradas posições críticas não apenas aquelas ocupadas por executivos sêniores, mas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio (ROTHWELL, 2010).

Para trabalhar de forma adequada o tema da sucessão e do desenvolvimento de futuras lideranças é necessário o investimento em ações ou programas específicos para este fim de forma que a organização possua em seu quadro, profissionais aptos a assumir outros desafios no momento em que surgir a necessidade.

2.3 INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Investir em treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura sobre melhoria da qualidade e do desempenho das organizações, como destaca Rabelo (1995) e ainda destaca que grande parte dos insucessos dos programas de desenvolvimento de futuros líderes se deve ao fato

das empresas exigirem responsabilidades pelos trabalhos sem propiciar os treinamentos necessários para que eles possam efetivamente controlar a qualidade do que produzem.

É importante ressaltar que todo investimento em treinamento deve ser mensurado, principalmente devido ao aumento do investimento deste tipo de ação ou programa. A mensuração precisa ocorrer tanto no nível individual quanto organizacional, colhendo informações de forma sistemática em todo o processo, atribuindo-lhe valor, julgando o grau de sua contribuição para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e da organização, sendo necessário também que exista um meio de realimentação do sistema de treinamento, identificando as necessidades para aperfeiçoamento desses programas e apontando os aspectos positivos, podendo ser utilizada como meio efetivo de identificar estes efeitos as avaliações de reações, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, como propõe Kirkpatrick (1976).

3 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva (SAMPIERI et al, 2006). Inicialmente é exploratória, haja vista, que o levantamento prévio da literatura demonstrou que a questão de talentos e sucessão no campo da gestão ainda é imprecisa e pouca desenvolvida (LEWIS; HECKMAN, 2006) e descritiva porque se dedicou a coletar informações sobre a literatura e as organizações.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Segundo Easterby-Smith *et al* (1999), o formulário é amplamente usado em trabalhos que utilizam a técnica de levantamento.

A população deste estudo é composta por profissionais da área de Recursos Humanos atuantes em empresas no Brasil.

O questionário adotado nesta pesquisa é composto por 23 perguntas fechadas com temas extraídos da base teórica conceitual que foi encaminhado através da rede de relacionamentos profissionais *Linkedin* para 57 profissionais e com acesso disponível para respostas entre os dias 17 de agosto de 2015 e 31 de agosto de 2015.

A amostra foi de 32 respondentes que participaram voluntariamente da pesquisa, portanto, constata-se que a amostra é do tipo não-probabilística.

Como as questões eram fechadas, foi realizado análise quantitativa dos dados usando a estatística descritiva com contagem de frequência simples e relativa (SAMPIERI et al, 2006). Para isso, os dados foram estratificados com o auxílio do *software* Excel.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na fase empírica desta pesquisa foram analisadas respostas para as questões apresentadas sobre o perfil dos 32 respondentes em relação ao tempo de sua experiência profissional, seu cargo na empresa, escolaridade e gênero, já em relação à empresa em que cada um deles atua profissionalmente foram apresentadas as características destas empresas, sua estrutura societária, origem de capital, área de atuação, tamanho da empresa em relação ao número de empregados, sua estrutura de recursos humanos e atuação desta área em relação ao tema deste artigo e o impacto destas ações na empresa.

Os resultados foram apresentados em três seções: “Os respondentes” com informações do tempo de experiência profissional, gênero, cargo atual e escolaridade dos profissionais que participaram desta pesquisa. A segunda seção chamada “As empresas” apresenta informações sobre o setor de atuação da empresa onde o respondente atua profissionalmente, a origem do seu capital, sua estrutura societária, o tamanho desta empresa, sua estrutura e características. Por fim a terceira seção denominada “As ações e programas de desenvolvimento de Lideranças” apresenta a atuação da empresa em relação a questão da sucessão e do desenvolvimento de futuras lideranças.

4.1 OS RESPONDENTES

Observa-se que os respondentes em sua maioria possuem experiência profissional acima de 10 anos (56,3%) com atuação na área de Recursos Humanos (75,1%) e com nível escolar de pós-graduação (84,4%). Em relação ao gênero dos respondentes observa-se que a maioria é do gênero feminino (59,4%). (TABELA 1)

TABELA 1 – OS RESPONDENTES

1) Qual o seu cargo na empresa?	Frequência	Percentual
Analista da área de Recursos Humanos	10	31,3%
Qualquer outro cargo e área.	8	25,0%
Diretor da área de Recursos Humanos	5	15,6%
Gerente da área de Recursos Humanos	4	12,5%
Coordenador da área de Recursos Humanos	2	6,3%
Supervisor da área de Recursos Humanos	2	6,3%
Especialista da área de Recursos Humanos	1	3,1%
Assistente da área de Recursos Humanos	0	0,0%
Chefe da área de Recursos Humanos	0	0,0%
CEO / Presidente	0	0,0%
2) Qual o seu gênero?	Frequência	Percentual
Feminino.	19	59,4%
Masculino.	13	40,6%
3) Qual a sua escolaridade?	Frequência	Percentual
Pós-Graduado	27	84,4%
Ensino Superior Completo	4	12,5%
Mestrado	1	3,1%
Ensino Médio Completo	0	0,0%
Ensino Superior Incompleto ou Cursando	0	0,0%
Doutorado	0	0,0%
4) Qual o seu tempo de experiência profissional?	Frequência	Percentual
Acima de 10 anos de experiência	18	56,3%
De 6 a 10 anos de experiência	9	28,1%
De 2 a 5 anos de experiência	5	15,6%
Até 2 anos de experiência	0	0,0%

FONTE: O autor (2015)

4.2 AS EMPRESAS

A maioria das empresas em que os respondentes atuam tem sua atividade definida como serviços (53,1%), seguido do ramo da Indústria (31,3%).

Em relação à origem do capital é possível identificar que a maioria possui capital de origem nacional (71,9%), estrutura societária limitada (62,5%) e caracterizada em sua maioria como empresa de grande porte (56,3%), seguido de médio porte (25%). (TABELA 2)

TABELA 2 – AS EMPRESAS:

Sobre a Empresa:		
5) Qual o setor de atuação da sua empresa?	Frequência	Percentual
Serviços.	17	53,1%
Indústria.	10	31,3%
Comércio.	4	12,5%
Pública.	1	3,1%
6) Qual a origem do capital da sua empresa?	Frequência	Percentual
Nacional.	23	71,9%
Estrangeiro.	6	18,8%
Misto.	3	9,4%
7) Qual a estrutura societária da sua empresa?	Frequência	Percentual
Ltda.	20	62,5%
S/A.	8	25,0%
Pública.	4	12,5%
8) Qual é o tamanho da empresa em que você atua?	Frequência	Percentual
Grande (Acima de 500 empregados).	18	56,3%
Média (De 100 a 500 empregados).	8	25,0%
Pequena (De 20 a 99 empregados).	5	15,6%
Micro (Até 19 empregados)	1	3,1%

FONTE: O autor (2015)

4.3 AS AÇÕES E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Os respondentes informam que a empresa em que atuam possui em sua maioria área de Recursos Humanos de forma estruturada (75%), onde há no mínimo um colaborador da área voltado especificamente para atividades de treinamento e desenvolvimento (21,9%) ou com melhor estrutura contando ainda com um setor específico que atue sobre estes temas (37,5%). (TABELA 3)

TABELA 3 – A ESTRUTURA DE RH DAS EMPRESAS:

9) Sua empresa possui área de Recursos Humanos estruturada?	Frequência	Percentual
Sim.	24	75,0%
Não.	8	25,0%
10) A empresa em que você atua possui:	Frequência	Percentual
Setor Específico de Treinamento e Desenvolvimento.	12	37,5%
As atividades de Treinamento e Desenvolvimento ocorrem sem atuação de uma pessoa específica.	10	31,3%

Um colaborador da área de Recursos Humanos que exerce atividades específicas de Treinamento e Desenvolvimento.	7	21,9%
Não existem ações de Treinamento e Desenvolvimento na minha empresa.	3	9,4%

FONTE: O autor (2015)

A partir da análise da tabela 4 verifica-se nas empresas em que os respondentes atuam que somente 9,4% recrutam exclusivamente por meio externo um novo profissional, demonstrando a preocupação destas organizações em relação ao seu quadro de pessoal interno, aproveitando assim as habilidades potenciais destes profissionais sem que haja necessidade de buscar externamente, causando desmotivação ao pessoal interno.

Porem somente parte destas organizações possui processo de desenvolvimento de lideranças em andamento (25%), que segundo análise destaca a falta de preparo e preocupação das mesmas (56,3%) em agir pro ativamente na preparação dos profissionais o que pode gerar prejuízos pela falta de preparação prévia do profissional, antes de assumir um desafio maior em uma posição considerada crítica (TABELA 4).

TABELA 4 – FORMA DE RECRUTAMENTO E COLABORADORES APTOS:

	Frequência	Percentual
11) Quando um líder sai da empresa como é contratado outro líder para aquela vaga?		
Abrimos a vaga simultaneamente para colaboradores internos e pessoas externas participarem da seleção.	20	62,5%
Promovemos alguém que já é colaborador da empresa.	9	28,1%
Recrutamento Externo: Buscamos pessoas aptas no mercado para assumir aquela vaga.	3	9,4%
12) A área de Recursos Humanos possui colaboradores aptos (desenvolvidos e prontos) para assumir posições críticas de maior relevância na Organização, abertas pela saída dos seus atuais ocupantes?		
Não e não há processo de desenvolvimento em andamento.	18	56,3%
Sim, existe processo de desenvolvimento contínuo para que um colaborador possa assumir posições mais relevantes caso a vaga fique aberta por qualquer motivo.	8	25,0%

Não, porem existe em andamento processo de desenvolvimento dos colaboradores para que isso ocorra.

6

18,8%

FONTE: O autor (2015)

Observa-se na tabela 5 que a maioria dos respondentes informou que as suas empresas não possuem em seu quadro de pessoal, colaboradores aptos, ou seja, desenvolvidos e prontos a assumir posições críticas que surjam (90,6%), principalmente se esta necessidade surgir em menos de um ano (59,4%). Apenas uma das empresas possui colaboradores aptos para ocupar novas posições de lideranças para os próximos cinco anos (3,1%), o que segundo análise mostra-se bastante prejudicial ao atingimento de metas pela organização, pois a alocação de um profissional ainda não preparado em qualquer posição, principalmente nas posições de liderança, pode causar problemas tangíveis e intangíveis, pois são os profissionais alocados nestas posições que desenvolverão, implantarão e sustentarão as vantagens competitivas da organização.

TABELA 5 – CARÊNCIA DE COLABORADORES APTOS:

13) A sua empresa identifica a falta de pessoas preparadas para assumir uma posição de Liderança?	Frequência	Percentual
Sim, caso a necessidade ocorra em menos de um ano.	19	59,4%
Sim, caso a necessidade entre um e dois anos.	9	28,1%
Não. Temos sempre novos líderes preparados.	3	9,4%
Sim, caso a necessidade ocorra acima de cinco anos.	1	3,1%
Sim, caso a necessidade ocorra entre dois e cinco anos.	0	0,0%

FONTE: O autor (2015)

Identifica-se na análise da tabela 6 que a responsabilidade pelo desenvolvimento dos colaboradores considerados talentos na maioria das empresas é de cada gestor (65,6%) e que a área de Recursos Humanos mantém-se pouco envolvida neste processo (12,5%), inclusive não utilizando a técnica de avaliação de potencial para identificar possíveis novas lideranças (59,4%), assim como não há investimento específico para identificar e desenvolver estes possíveis sucessores

para as posições consideradas críticas (56,3%), demonstrando assim o afastamento da área de recursos humanos na atuação e desenvolvimento deste tema, inclusive não utilizando ferramentas para minimizar os riscos e prejuízos que a organização pode sofrer ao alocar um profissional em uma posição de liderança ou considerada crítica.

Em contrapartida, demonstra novamente a preocupação das organizações em relação ao aproveitamento do seu pessoal interno nas ações de desenvolvimento, pois as empresas que possuem programas de desenvolvimento de sucessores (43,7%) têm maioria dos participantes colaboradores internos (84,4%) demonstrando assim a preocupação da organização com a carreira do seu quadro de pessoal interno.

TABELA 6 – RESPONSABILIDADE PELO DESENVOLVIMENTO, AVALIAÇÃO E INVESTIMENTO ESPECÍFICO:

14) De quem é a responsabilidade por desenvolver um colaborador considerado talento dentro da sua empresa?	Frequência	Percentual
De cada Gestor.	21	65,6%
Da Diretoria.	7	21,9%
Da área de Recursos Humanos.	4	12,5%
15) Sua empresa possui avaliação de potencial para identificar possíveis novas lideranças?	Frequência	Percentual
Sim, possui avaliação de potencial.	13	40,6%
Não e não é uma preocupação da minha empresa.	10	31,3%
Não, porem é uma preocupação da minha empresa.	9	28,1%
16) Sua Organização possui investimento específico em programas de identificação e desenvolvimento de possíveis sucessores para as posições consideradas críticas?	Frequência	Percentual
Não e não há processo de estudo em andamento.	11	34,4%
Sim, para as posições Gerenciais, de Liderança e todas as outras consideradas críticas para o sucesso do negócio, como por exemplo, os de cunho técnico especializado.	9	28,1%
Não, porem o desenvolvimento de algum tipo de programa neste sentido é preocupação e, portanto, está em estudo.	7	21,9%
Sim, somente para as posições Gerenciais ou de Liderança.	5	15,6%
17) Os participantes das ações ou programas de desenvolvimento de lideranças da sua empresa são:	Frequência	Percentual

São colaboradores internos	27	84,4%
São colaboradores contratados externamente especificamente para participar deste tipo de programa ou ação (desenvolvimento de futuros líderes).	5	15,6%

FONTE: O autor (2015)

Dentre as práticas sugeridas pela literatura para ações e programas de desenvolvimento de lideranças observa-se na análise que parte dos respondentes não identificou nenhuma das alternativas sugeridas pela literatura sendo aplicadas em sua empresa (21,9%) e nenhum dos respondentes identificou todas as alternativas sugeridas, demonstrando improvisação das organizações na estruturação destes tipos de ações ou programas o que pode ser bastante prejudicial ao desenvolvimento do próprio programa como também aos resultados obtidos com estes, pois poderá ser alocado um profissional em uma posição crítica sem que o mesmo tenha tido a formação adequada de acordo com cada prática sugerida (TABELA 7).

Os treinamentos formais externos ou internos foram práticas mais identificadas pelos respondentes nas ações de desenvolvimento de lideranças de suas empresas (65,6%), seguido de trocas de experiências entre os colaboradores (53,1%) e dentre as práticas menos identificadas estão o *job rotation* (25%) e a avaliação contínua dos participantes a cada etapa (25%), o que demonstra novamente a falha das organizações na estruturação deste tipo de ação ou programa, inclusive na mensuração dos resultados com a possibilidade de prejuízo ao sucesso do negócio.

TABELA 7 – PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

18) Assinale todos os itens que você identifica nas ações de desenvolvimento de futuros líderes da sua empresa:	Frequência	Percentual
Treinamentos formais externos ou internos.	21	65,6%
Práticas de trocas de conhecimento entre colaboradores.	17	53,1%
Processo contínuo de formação e capacitação de Talentos.	15	46,9%
Participação dos Talentos em projetos desafiadores.	9	28,1%
<i>Feedback</i> constante aos participantes.	9	28,1%
Aquisição de novas experiências através de <i>job rotation</i> , onde é possível que o participante vivencie mais de uma área da empresa.	8	25,0%

Avaliação contínua dos participantes a cada etapa.	8	25,0%
Não identifiquei nenhuma das alternativas	7	21,9%

FONTE: O autor (2015)

Em relação aos temas trabalhados observa-se que nenhum respondente identificou todos os temas destacados na literatura para o desenvolvimento deste tipo de ação e que 21,9% dos respondentes não identificou nenhum dos temas sugeridos pela literatura nas ações de desenvolvimento de sua empresa (TABELA 8).

Dentre os temas destacados verifica-se que a discussão de crenças e valores importantes para a empresa é o tema menos abordado nos desenvolvimentos (34,4%), que demonstra que os participantes dos programas não receberão a formação completa para o desenvolvimento do trabalho em posições críticas, pois somente parte das competências e experiências estão sendo vividas por eles durante o período de formação e certamente falharão e causarão prejuízos tangíveis ou intangíveis no futuro ao serem submetidos a algum tipo de desafio pelo qual não tenha sido desenvolvidos anteriormente.

TABELA 8 – TEMAS E ASPECTOS DESENVOLVIDOS

19) Assinale todas as alternativas que representam os temas/aspectos que são discutidos e trabalhados nas ações de desenvolvimento de futuras lideranças em sua empresa:

	Frequência	Percentual
Competências específicas para desenvolver gestão em uma determinada área.	17	53,1%
Competências gerenciais e críticas para o sucesso do negócio em diversas posições, ampliando assim o leque de atuação deste futuro gestor para diversas áreas.	16	50,0%
Experiências práticas de aprendizagem nas áreas.	15	46,9%
Discussão de problemas técnicos ou problemas adaptativos que buscam provocar a pensar sobre o comportamento das pessoas e da empresa.	14	43,8%
Discussão de crenças e valores importantes para a empresa.	11	34,4%
Não identifiquei nenhuma das alternativas	7	21,9%

FONTE: O autor (2015)

Nas empresas onde ocorrem ações ou programas de desenvolvimento de futuras lideranças verifica-se que a maioria não possui um responsável pelo monitoramento e aconselhamento dos participantes no dia-a-dia (56,3%), demonstrando novamente falha das organizações e das áreas de recursos humanos, pois se não há um responsável pelo acompanhamento, certamente não haverá possibilidade de realizar ajustes ou mensuração dos resultados, porém isto já é verificado em algumas das empresas onde este papel de padrinho é exercido em sua maioria pela área de Recursos Humanos (28,1%).

Já em relação aos resultados obtidos com os programas de desenvolvimento de lideranças, 31,3% dos respondentes indicaram que a sua empresa utiliza somente indicadores de desempenho, como por exemplo, quantos foram promovidos ao final do desenvolvimento, quantos tiveram avaliação positiva após determinado tempo, etc.

Somente um respondente indicou que sua empresa mede também o retorno financeiro do investimento neste tipo de programa. (3,1%), porém a maioria das empresas não possui qualquer tipo de mapeamento de resultados dos programas (65,6%), o que certamente dificultará o crédito da organização em relação a área de recursos humanos e nas ações que realiza, pois não poderá mensurar a efetiva contribuição destas ações nos resultados da organização, seja a curto, médio ou longo prazo.

Na análise verificou-se que a maioria das empresas não realiza qualquer tipo de aperfeiçoamento nas ações ou programas de desenvolvimento de lideranças ao longo do tempo (65,6%), o que certamente dificultará a organização em atingir os objetivos, pois em um cenário de negócios tão complexo, com mudanças tão rápidas, certamente as necessidades da organização em relação aos líderes e suas competências também serão modificadas, necessitando de ajustes nos programas de desenvolvimento de lideranças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho é possível concluir que apenas parte das empresas possui ações de desenvolvimento de lideranças, o que, segundo a literatura pode ser muito prejudicial aos objetivos estabelecidos, pois ao assumir nova função é necessário que o mesmo tenha recebido treinamento adequado em relação aos aspectos técnicos, comportamentais, valores e crenças da organização.

A falta de tratamento da questão da sucessão nas organizações é percebida no momento em que se identifica que a maioria das empresas não possui colaboradores aptos para assumir posições que surjam, situação ainda mais preocupante se esta necessidade surgir em menos de um ano.

Conclui-se também que há inadequação na forma de trabalhar a questão da sucessão, pois há falta de investimento em ferramentas para identificar o potencial dos participantes e falta avaliação contínua dos mesmos. Mesmo as empresas que possuem ações ou programas de desenvolvimento de futuras lideranças implantados, não utilizam todas as práticas sugeridas pela literatura, o que também se verifica em relação aos temas abordados nos desenvolvimentos.

Outra preocupação é que a maioria das empresas não faz qualquer tipo de mensuração de resultado ou de aperfeiçoamento das ações, demonstrando assim o despreparo, inadequação e atraso das áreas de Recursos Humanos.

Portanto, diante do que foi apresentado, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado, pois se constatou que as empresas apresentam diversas falhas no planejamento e no desenvolvimento de ações ou programas para desenvolver futuras lideranças e de forma geral, podemos considerar que há muitas melhorias a serem propostas em relação ao tratamento deste tema nas organizações e não há pretensão de esgotar as possibilidades de resposta ao questionamento proposto para este trabalho, pois os dados aqui apresentados dizem respeito às empresas onde os respondentes atuam, não sendo aconselhado generalizar os resultados apresentados, pois cada organização tem suas características próprias sendo necessário o estudo particular de cada uma delas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido. Atlas, São Paulo, 2009.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. Lafonte, São Paulo, 2011.

CHARAN, R. **Pipeline de Liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Elsevier, São Paulo, 2012.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v.19, n.4, p.304-313, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalho em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999

FERNANDES, B. H. R; **Gestão Estratégica de Pessoas**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2013.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. (Org.) **Training and development handbook**. New York: McGraw Hill, 1976.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R.J. Talent Management: A critical review: **Human Resource Management Review**, v. 15, p. 139 – 154, 2006.

LODI, J.B., **Desenvolvimento de Executivos**: a experiência brasileira. São Paulo: Pioneira, 1968.

MADRUGA, R; **Triunfo da Liderança**: práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver líderes de alta *performance*. Atlas, São Paulo, 2014.

RABELO, F. M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, C. A. B. Treinamento e Gestão da Qualidade. ERA – **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, mai./jun. 1995.

RITTNER, C. Estagiários e Trainees. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual T&D**. SP: Markon, 1994.

ROTHWELL, W. J., **Effective succession planning**. 4th. Ed. New York: AMACOM, 2010

SAMPIERI, R. H.; COLLAD, C. F.; LUCIO, P. B., **Metodologia de Pesquisa**. 3^a. Ed. São Paulo: McGrall Hill, 2006, 583p.